

## **CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR DE HIGIENE E BELEZA: UM ESTUDO DE CASO**

**Wagner Peixoto de Paiva**<sup>1</sup>

R. Mal. Hastimphilo de Moura, 338 E24A  
CEP: 05641-900 São Paulo/SP Brasil  
E-mail: [patwag@plugnet.com.br](mailto:patwag@plugnet.com.br)

**Jáder dos Reis Sampaio**<sup>2</sup>

Av Antônio Carlos 6627, Sala 4056  
Pampulha  
CEP: 31270-901 Belo Horizonte/MG Brasil  
Telefone: 31 4996279  
E-mail: [jader@fafich.ufmg.br](mailto:jader@fafich.ufmg.br)

<sup>1</sup> Universidade de São Paulo – USP

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA  
CEP: 05508-900 São Paulo/SP Brasil

<sup>2</sup> Universidade Federal de Minas Gerais

Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas  
Departamento de Psicologia  
CEP: 31270-901 Belo Horizonte/MG Brasil

### **Resumo:**

Apesar da importância do setor de Higiene e Beleza para a economia brasileira, são escassos os estudos sobre a cultura organizacional das empresas que o compõem. Este trabalho relata um estudo de caso de uma empresa de médio porte onde são analisados os padrões culturais e de gestão, e suas relações com as mudanças estruturais e estratégicas necessárias para acompanhar a dinâmica altamente competitiva do setor.

**Palavras-chaves:** Cultura Organizacional; Setor de Higiene e Beleza; Estudo de Caso.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR DE HIGIENE E BELEZA: UM ESTUDO DE CASO**

### **1. Introdução**

O setor de higiene e beleza contempla três segmentos distintos: o de higiene pessoal, o de perfumaria e o de cosméticos. O primeiro segmento tem como principais produtos os sabonetes, produtos para higiene oral, talcos, produtos para higiene capilar, absorventes higiênicos, fraldas, etc. O segmento de cosméticos abrange cremes e loções para a pele, tinturas para cabelo, protetores solares, etc. O último segmento produz perfumes, loções após barba, águas de colônia, etc.

A Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmética (ABIHPEC) em seu anuário oficial 2002/2003 afirma que o setor de Higiene e Beleza faturou R\$ 8,3 bilhões em 2001, o que representa um crescimento de 10,7% sobre o ano anterior, e faz uma previsão de faturamento de R\$ 9,0 bilhões para 2002 (o número efetivamente realizado ainda não está disponível). A maior parte desse faturamento (65%) vem do segmento de higiene pessoal, enquanto que o setor de cosméticos representa cerca de 22% e o de perfumaria 13%. Além da importância do setor de Higiene e Beleza na economia brasileira, o setor acumulou um crescimento vigoroso de 56% entre 1997 e 2001, enquanto o PIB acumulou um crescimento de 10,4% no mesmo período e a Indústria Geral, 4,8%.

Segundo o anuário, existem 1.020 empresas registradas no setor, sendo que as primeiras quatorze são grandes corporações que detêm 73% do faturamento e, do restante, 70% são micro e pequenas empresas. Quanto ao segmento de atuação, o setor possui algumas poucas mega-empresas que atuam nos três segmentos, sendo que mais da metade delas são multinacionais. Existem várias empresas de médio porte que se especializaram em segmentos específicos, sendo grande parte delas multinacionais que faturam entre 50 e 150 milhões de reais, com um número médio de funcionários entre 100 e 400. Há também um grande número de empresas de micro e pequeno porte, em sua maioria de capital nacional, que têm atuado em subsegmentos específicos com abrangência local ou regional.

As empresas do setor distribuem a maioria dos seus produtos por meio de três canais básicos: a distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo (tanto supermercados quanto farmácias), a venda direta (evolução das vendas domiciliares) e as franquias. O relacionamento entre as empresas do setor é de extrema competição pelo mercado consumidor.

Este setor, dada a sua competitividade e profunda articulação com as mudanças e transformações que acontecem nos países de primeiro mundo, tem passado por mudanças substanciais, seja pela extensão da linha de produtos, seja do ponto de vista estratégico e no aspecto de padrões de gestão.

Apesar de sua relevância para a economia brasileira, são escassos os estudos sobre a cultura organizacional das empresas do setor. Com o objetivo de contribuir para um melhor conhecimento dos padrões de relações de trabalho e gestão, realizamos uma pesquisa exploratória em uma empresa do grupo denominado de médio porte. Genericamente chamada neste trabalho de "Empresa J" por questões de sigilo empresarial, trata-se de uma multinacional cuja filial opera no Brasil há mais de 20 anos e que já passou por diversas mudanças estruturais e estratégicas para acompanhar o que se constituem como as “novas regras do jogo” do setor.

## 2. De Cultura a Cultura Organizacional: uma trajetória do conceito

O conceito de cultura é bastante antigo. Chauí (1989) referiu-se à raiz etimológica da palavra que se origina no latim *colere* e diz respeito ao cultivo de produtos relacionados com a terra, à educação, cuidado e desenvolvimento das faculdades infantis, e ao cuidado com os deuses.

Ela fez uma análise do conceito de cultura em diversos autores da filosofia, demarcando alguns núcleos importantes. Na idade moderna encontram-se filósofos articulando a noção de cultura à de civilização. A civilização significava o estágio mais elaborado ou avançado do desenvolvimento histórico e social. O homem civilizado seria educado e polido, legítimo fomentador da ordem social. Este tipo de pensamento se acha marcado pelo abandono da vida feudal e pelo contato mercantil que os europeus começavam a estabelecer com os demais continentes, bem como com as idéias expansionistas e imperialistas.

Kant e Voltaire citados por Chauí (1987) entendem a cultura como aperfeiçoamento moral e intelectual do homem e a "medida da civilização". Da discussão dessas duas visões emergiu a noção de homem culto como educado intelectual e artisticamente, em contraposição ao homem inculto.

A idéia de uma cultura nacional se tornou uma preocupação européia, inicialmente nos movimentos de unificação das cidades-estado em estados absolutistas, porque a idéia de uma identidade entre elas de alguma forma justificava a centralização do poder político e econômico.

Posteriormente, no contexto do mercantilismo e da expansão imperialista (seja o imperialismo territorial, seja o imperialismo econômico) o conceito de cultura foi empregado para o entendimento dos costumes, língua, crenças e mitos de povos diferentes para o estabelecimento de relações comerciais e de relações de dominação. Neste momento (especialmente no final do século XIX) os estudos de cultura se depararam com a noção de diversidade, porém empregaram algumas idéias darwinistas para entenderem-se como culturas superiores e de alguma forma justificarem a dominação política ou econômica.

A emergência da ciência, privilegiando-se os paradigmas positivistas e empiristas, permitiu o uso de modelos teóricos independentes dos dogmas religiosos. Nesse contexto, Tylor (1970) definiu cultura como um complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Destaca-se aí a ruptura do autor com a tradição filosófica.

Uma das revisões que vem sendo feita no seio do pensamento antropológico diz respeito à abordagem do conceito de cultura. Durham (1984) chama a atenção para o fato de o conceito antropológico de cultura ter sido construído para o “estudo dos povos chamados primitivos”, o que dirigiu a interrogação do antropólogo para o “sentido” dos costumes, a princípio incompreensíveis pela nossa sociedade. Ela entende que não se pode conceber a cultura como uma “forma ou molde, que implicasse produzir condutas estritamente idênticas, mas antes como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas” (DURHAM, 1984, p. 76).

Considerando tudo o que foi visto acima, os estudiosos das organizações acabaram apropriando a noção de cultura a partir da aproximação entre as Ciências Sociais e a Administração.

Hoje há múltiplas abordagens teórico-metodológicas para os estudos de cultura voltados à administração. A primeira geração de estudos voltou-se à análise dos elementos da cultura de uma

sociedade que se conflitam com as propostas de gestão organizacional. Ela teve uma boa acolhida por parte das multinacionais que abriam novas unidades em outros países e passavam a enfrentar dificuldades de gestão e diferenças de resultados ainda que estruturando suas empresas da mesma forma que no país de origem.

Smircich (1983) fez um trabalho onde procurava avaliar o desenvolvimento das linhas de estudo de cultura nas organizações. Ela representa esta linha de estudos de cultura nas organizações a partir da figura abaixo. Nela cada membro da organização (representado como um círculo) é visto como portador da cultura obtida em um contexto cultural externo a ela.

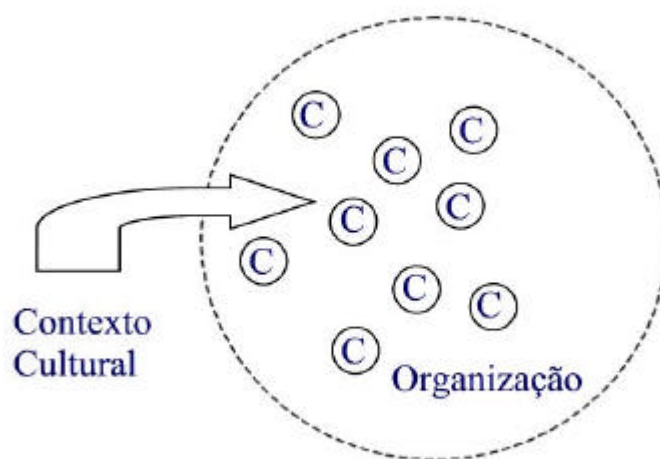


FIGURA 1: Modelo teórico dos estudos transnacionais

Fonte: Smircich, 1983, p. 343.

Hofstede (1978, 1983, 1993, 1996, 1998) foi um dos autores que se notabilizou com o estudo de culturas nacionais a partir da IBM. Ele teve acesso a 116.000 questionários aplicados entre 1967 e 1973 em 72 subsidiárias diferentes, construídos a partir de entrevistas em profundidade com empregados de subsidiárias funcionando em dez países diferentes. Seu objetivo era encontrar variáveis capazes de distinguir culturas diferentes e lançar luz sobre as diferenças regionais. Mesmo após ter sido consagrado com a publicação de seus estudos, ele admitiu que “a pesquisa transnacional na IBM não revelou nada sobre a cultura corporativa da IBM” (HOFSTEDE et al., 1990, p. 289), o que o levou a outros modelos de entendimento da cultura nas organizações. Ele e muitos outros autores começaram a desenvolver o conceito de cultura corporativa, ou *corporate culture*, que se voltava para o interior das organizações.

Este conceito, entretanto, não se tornou hegemônico em seu campo teórico. Há uma grande e variada diversidade de abordagens teóricas para o tema da cultura e muitos autores tentaram classificar diferentes linhas de trabalhos. Smircich (1983) sintetizou os autores à sua época segundo o seguinte quadro:

QUADRO 1 - LINHAS DE PESQUISA SOBRE CULTURA, SEGUNDO SMIRCICH (1983)

Conceito de Cultura	Linha de Trabalhos	Visão de Organização
A cultura funciona como um mecanismo regulatório-adaptativo. Ela permite a articulação dos indivíduos na organização	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem através de processos de trocas com o ambiente
A cultura é um sistema de cognições partilhadas. A mente humana gera a cultura através de um número limitado de regras.	Cognição Organizacional	As organizações são sistemas de conhecimento. A noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham em vários graus e que parecem funcionar de uma maneira regular.
A cultura é um sistema de símbolos e significados partilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada a fim de ser entendida.	Simbolismo Organizacional	As organizações são padrões de discurso simbólico. A organização é mantida através de modos simbólicos como a linguagem que facilita os significados partilhados e as realidades partilhadas
A cultura é uma projeção da infraestrutura universal e inconsciente da mente.	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são as manifestações de processos inconscientes.

FONTE: Smircich, 1983.

Fleury (1988, p. 1708) preferiu abordar a questão tomando a postura do pesquisador como critério de agrupamento das linhas de pesquisa em cultura organizacional. Desta forma ela gerou o seguinte quadro:

QUADRO 2 - POSTURA DO PESQUISADOR, SEGUNDO FLEURY (1988)

Postura Empiricista	Na qual a pesquisa se dá sem referencial teórico nem crítica epistemológica.
Postura Antropológica	Na qual a pesquisa privilegia a observação (às vezes participante) e se direciona a partir de um referencial teórico.
Postura Clínica	Na qual a pesquisa se desenvolve a partir de um modelo prévio de orientação de análise, coleta e interpretação de dados, visando gerar <i>insights</i> por parte das organizações.

FONTE: Fleury, 1988.

Esta multiplicidade de abordagens tem sido objeto de debates por parte dos pesquisadores da área. Ferreira e Assmar (1999, p. 2) afirmam que "em suas quase duas décadas de desenvolvimento, a teoria e pesquisa em cultura organizacional têm sido objeto de uma multiplicidade de abordagens teóricas e metodológicas, que ora se assemelham ou se complementam, ora se excluem mutuamente". Elas entendem que "por via de consequência, esse campo de conhecimentos, embora vasto e promissor, ressent-se ainda de maturidade e integração teóricas e de consistência empírica".

Entretanto, a multiplicidade teórico-metodológica na pesquisa de cultura organizacional pode ser entendida de outra forma. O conceito de cultura é amplo, como se pôde verificar, o que permite a diferentes pesquisadores focalizarem diferentes "regiões" dentro do mesmo conceito. Em outras palavras: sem se afastar da noção de cultura, pode-se privilegiar uma leitura institucionalista, uma leitura com base na interação dos atores organizacionais, uma leitura com foco nos fenômenos inconscientes ou não-ditos, uma leitura detida sobre os valores essenciais da organização e como são compartilhados, etc. Cada uma destas leituras permite o emprego de um instrumental metodológico diferente, em que se acham instrumentos quantitativos e qualitativos, empregados isoladamente ou associados. Sob esta ótica, o presente trabalho seguirá a linha de estudos de Fleury (1989, 1996, 1997, 2002).

### 3. Desvendando a cultura de uma organização

O trabalho de Maria Tereza Leme Fleury (1996) inicia-se a partir de uma releitura crítica que ela faz da proposta de Edgar Schein (1986, 1993, 2001).

Schein (1986, p.47) define cultura como sendo "o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros com a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

Ele desenvolveu um modelo de análise e intervenção onde distingue inicialmente três níveis de apreensão da cultura de uma organização, que seriam:

- **Artefatos Visíveis:** *layout* da organização, comportamento e vestuário das pessoas, rituais e mitos organizacionais, assim como crenças expressas em documentos. São fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados;
- **Valores Compartilhados:** baseia-se no problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso. Para identificar esses valores é difícil fazê-lo através de uma observação direta; é preciso entrevistar os membros-chaves da organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da mesma. Esses valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes;
- **Pressupostos Básicos:** normalmente inconscientes, mas que na realidade determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Na medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, eles são gradualmente transformados em pressupostos inconscientes sobre como as coisas realmente são.

Com este tipo de conceitual, Schein transcendeu às análises estruturais das organizações, que se atêm aos organogramas, manuais, relações hierárquicas e prescrições de trabalho. Ele chega a afirmar que empresas com estruturas diferentes, como uma empresa burocratizada e formal e uma empresa do tipo “casual” e horizontalizada, podem comungar o mesmo tipo de pressupostos básicos. Por esta razão, os estudos de cultura organizacional não podem restringir-se à observação dos artefatos visíveis, mas precisa dialogar com os membros de uma organização para o entendimento do significado destes. Mesmo as explicações dos membros da organização ainda não são suficientes, porque existem pressupostos sob estas explicações que eles consideram tão óbvios que sequer tomam consciência deles. Estes pressupostos culminam por influenciar todo o processo de interação dos membros da empresa sem que tenham consciência deste fenômeno. Schein (1986) entende que estes três níveis interagem de forma semelhante ao esquema abaixo:

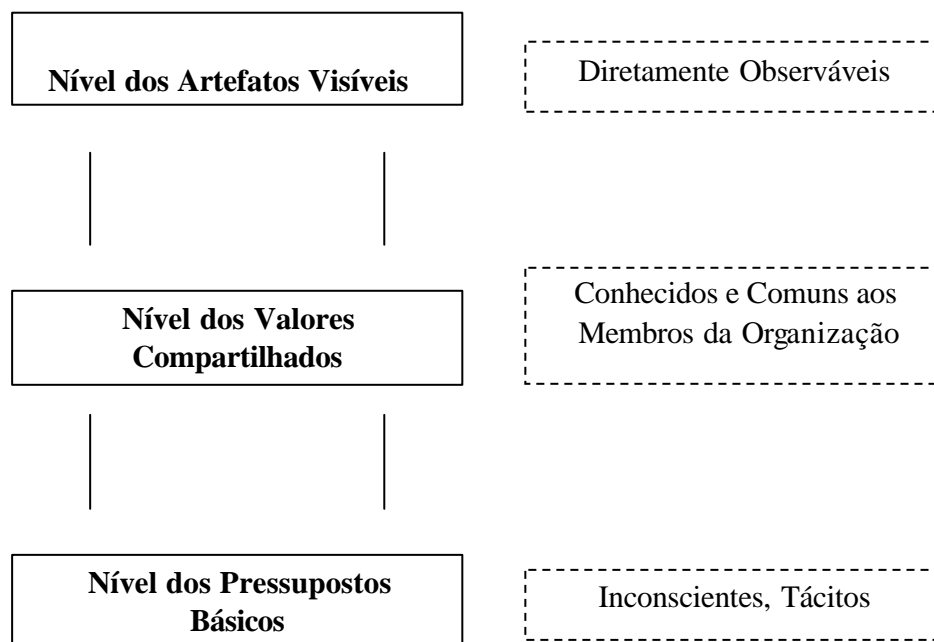


FIGURA 2 – Interação dos três níveis de cultura

Fonte: Schein, 1986, p. 17.

Schein (1986) atribui importância e propõe que se estude o papel dos fundadores na constituição dos valores da organização. Ele entende que os fundadores imprimem a sua visão de mundo aos demais colaboradores e qual deve ser o papel a ser desempenhado pela organização. Se preservados, estes pressupostos servem de orientadores para os atores organizacionais.

A partir desse referencial, Fleury (1996) começou a rever os diversos conceitos, teorias e conteúdos que autores proeminentes consideraram em suas análises de cultura organizacional, passando pelos ritos, níveis de observação, pressupostos básicos da organização e outras categorias relevantes. Deste levantamento, a autora desenvolve um modelo de observação que propõe que o estudo de cultura organizacional focalize os seguintes aspectos:

- Histórico da Organização: o momento de criação, inserção no contexto político e econômico da época e os fundadores.
- Processo de Socialização dos Novos Membros: programas de treinamento e integração e outros processos que visem a reprodução do universo simbólico da organização.
- Políticas de Recursos Humanos: análise de políticas explícitas e implícitas de recursos humanos de uma organização, observação de consistências e inconsistências.
- Processo de Comunicação: criação, transmissão e cristalização do universo simbólico, meios formais orais e escritos, e meios informais.
- Organização do Processo de Trabalho: identificação das categorias presentes na relação de trabalho.

Com este modelo ela propõe uma conceituação de cultura que incorpora a dimensão política. Para ela a cultura organizacional é "um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação" (FLEURY, 1996, p. 22).

Fleury e Fleury (1995, p. 27) desenvolveram uma proposta metodológica para análise de instâncias componentes da realidade cultural de organizações que fica ilustrada a partir da figura abaixo:

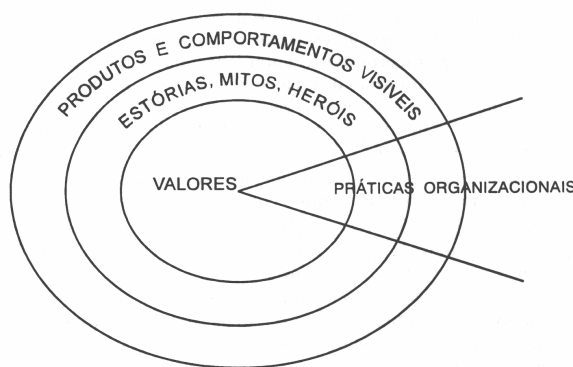


FIGURA 3 – O processo de desvendar a cultura de uma organização.

Fonte: Fleury e Sampaio, 2002.

Entre as contribuições de Fleury (1989, 1996, 1997, 2002) ao estudo de cultura organizacional destaca-se o desenvolvimento do modelo de observação, mais próximo da realidade e conectado



com os elementos da gestão, tornando o campo teórico mais próximo do estudo deste tipo de objetos e um pouco mais distante do estudo de sociedades e grupos primitivos, de onde se originou.

A influência da escola francesa marcou a proposta desta autora, quando propôs politizar-se o conceito de cultura. Isto faz um contraponto às idéias funcionalistas de Schein (1986, 1993, 2001) e permite ao pesquisador entender os fenômenos culturais como relações de poder em nível de organizações.

Com este instrumental teórico realizou-se uma pesquisa em uma empresa do setor de higiene e beleza cuja metodologia é melhor explicitada abaixo.

#### **4. Metodologia**

GIL (1999, p. 72) afirma que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Este trabalho pode ser definido como um estudo de caso descritivo, na concepção de YIN (1989), que destaca os seguintes pontos:

1. O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real;
2. As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes e;
3. Múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

No caso das pesquisas de cultura organizacional é praticamente impossível listar de forma exaustiva todos os fatores ou variáveis a serem identificados em uma organização. Ainda que se desenvolvam modelos comparativos, como o esforço realizado por Hofstede et al. (1990), que tinham como objeto diferentes culturas nacionais, um elemento da cultura pode ou não se tornar expressivo ante uma determinada situação pela qual passa a organização, fragilizando-se os modelos universais.

Diante desta premissa, a de que se investiga cultura a partir de um entorno próprio, as abordagens metodológicas compreensivas se tornam mais adequadas à produção de um conhecimento que possibilite a apreensão das interações dos agentes organizacionais. Este tipo de pesquisa, portanto, está atenta às singularidades de uma determinada organização e não às relações generalizáveis que se podem estabelecer entre variáveis da mesma.

Um cuidado que se toma é o de evitar a pretensão de se esgotar o fenômeno com os esforços metodológicos ou de se presumir ter apreendido a totalidade das relações entre os agentes, permitindo-se a previsão inequívoca. O que se pode fazer nestes casos é identificar recortes da realidade organizacional, preferencialmente oriundos de fontes, agentes e instâncias diferentes da organização. Se possível, a comunicação de resultados entre estes agentes gera mais uma informação, a da reação dos mesmos ante a visão que se vai construindo sobre seu lugar de trabalho.

No presente trabalho, empregou-se a proposta metodológica de Fleury (1996) utilizando-se as seguintes técnicas de coletas de dados: análise documental, entrevistas semi-estruturadas e a observação participante (com um observador interno à organização).

A análise documental envolveu peças escritas para o público externo da Empresa J, peças escritas para comunicação interna e papéis de uso diário, os quais não foram escritos com o intuito explícito de formar ou construir-se uma imagem da empresa naqueles que os acessaram.

As entrevistas (semi-estruturadas, intencionais, com roteiro desenvolvido pelos autores deste artigo e feitas com diretores, gerentes e chefias intermediárias *in loco*) permitiram a reconstrução da história da filial brasileira da Empresa J, além de colher elementos ilustrativos para a identificação de ritos e de alguns valores explícitos da mesma. Elas também permitiram a identificação de subculturas e a descrição de programas e práticas de administração de recursos humanos.

A observação participante realizada por um membro imerso na cultura (nível de gerência) permitiu o levantamento de informações mais internas da organização, que não seriam de fácil acesso com as demais técnicas.

As análises foram construídas na interação entre as percepções do observador interno e as de um pesquisador externo à organização.

Este tipo de análise mostrou-se frutuoso, uma vez que a organização constrói uma imagem para seus públicos interno e externo. Os observadores internos têm maior sensibilidade aos elementos da imagem organizacional que entram em dissonância com a sua experiência pessoal e os analistas externos se encontram menos imersos na cultura organizacional, o que lhes possibilita a experiência de “estranhamento” frente aos elementos da cultura já absorvidos pelo observador participante e tomados como naturais ou usuais.

O quadro abaixo apresenta quais as técnicas de coleta empregadas na análise dos diversos elementos da cultura e organização do trabalho na Empresa J.

**QUADRO 3: TÉCNICAS EMPREGADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA EMPRESA J.**

Elementos da Cultura/Organização	Análise Documental	Entrevistas Semi-Estruturadas	Observação Participante
Histórico da organização	√	√	
Missão, Visão e Estratégia	√		
Organização e Gestão do Trabalho		√	√
Incidentes Críticos	√		√
Socialização de novos membros		√	√
Políticas de Recursos Humanos	√	√	√
Relações de Poder	√	√	√
Sistema de Comunicação	√		√

Um dos limites deste trabalho repousa na ausência de análise junto aos empregados de “chão de fábrica”, que efetivamente nos permitiriam perceber até que ponto os valores organizacionais são percebidos, introjetados, conscientemente aceitos ou tolerados por todos aqueles que trabalham na Empresa J. Outro limite é a observação participante ser restrita ao nível gerencial, gerando possíveis vieses referentes à posição hierárquica do observador e ao próprio método.

## 5. A Empresa J

Com sede nos Estados Unidos, a Empresa J tem mais de um século de experiência no desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos de higiene pessoal e tem filiais em mais de 100 países. Hoje ela possui diversas fábricas no mundo, sendo uma delas situada no Brasil.

Os documentos analisados indicam a existência de três fases distintas na história da Empresa J, corporativamente falando. A primeira seria a da fundação e a consolidação dos primeiros produtos nos EUA; a segunda seria uma política de expansão e internacionalização, onde entra em cena a criação da filial brasileira; a terceira e atual fase é caracterizada pela consolidação das atividades de P&D (pesquisa e desenvolvimento), que apontam para a possibilidade de expansão através de novos produtos desenvolvidos pela organização, condição necessária para a sobrevivência da empresa no atual ambiente de negócios do setor.

No Brasil, a filial da Empresa J opera há mais de 20 anos e pode ser dividida resumidamente em três grandes áreas de organização e relações de trabalho diversas: a fábrica, o centro de pesquisas e a área comercial.

As formulações, por parte do grupo de pesquisa, sobre os pressupostos básicos de Schein (1986, 2001) referentes à Empresa J foram os seguintes:

- A relação com a natureza é de dominação. Algumas observações que ilustram a afirmação são a quase inexistência de “verde” na planta industrial, nos espaços internos, salas e área administrativa (exceção feita a um pequeno gramado na frente dos escritórios).
- A natureza humana é basicamente “má” e precisa de controles. Não se pode confiar nos empregados, sob o risco de que criem problemas ou ajam de modo impróprio. O papel da administração é desenvolver um sistema de gestão que coíba estes eventos.
- A natureza da atividade humana é passiva. Ela exige que os superiores estejam sempre demandando e recordando ao subordinado a necessidade de seguir os padrões e as ordens dadas pelos superiores.
- A natureza das relações humanas é baseada na autoridade e o poder é centralizado nos níveis hierárquicos superiores.
- A natureza da realidade e da verdade baseia-se na idéia de que a verdade é revelada pelos que estão acima, hierarquicamente falando.

O organograma formal mostra o presidente e seus principais diretores e gerentes. As pessoas-chave estão todas espacialmente no mesmo nível se reportando ao presidente. Todos estão identificados pelo nome. Abaixo de cada um dos diretores e gerentes estão suas respectivas secretárias (não identificadas pelo nome, apenas pelo cargo) e, mais abaixo, seus principais subordinados (identificados apenas pelo cargo).

Segundo o observador participante, "ter secretária" nesta empresa é um sinal de importância e poder, e é um luxo a que somente alguns gerentes e diretores têm direito. Entretanto, com a exceção das secretárias do presidente, elas têm pouco poder formal ou informal.

O processo de decisão é bastante centralizado. Praticamente todos os processos que envolvam saída de caixa (pagamentos, compras, etc.) têm que ter aprovação do solicitante, do seu chefe imediato, do principal gerente da área, do diretor da área, do diretor financeiro e do presidente. Outras decisões mais simples e operacionais também sempre envolvem gerentes e diretores das áreas.

Existem também os Procedimentos Operacionais Padrão que são manuais de instrução e regras: desde como fazer o processo de compras de maquinário pesado até como preencher o formulário para solicitar material de escritório (papel, lápis).

Existem reuniões formais entre o presidente e os principais gestores que ocorrem uma ou duas vezes por mês. A atmosfera dessas reuniões é formal e segue um ritual no qual as relações de poder são reforçadas: a reunião é conduzida pelo presidente, a agenda é imposta, as minutas são extensivamente anotadas pela secretária do presidente e os valores da empresa são constantemente reforçados por ele.

O Departamento de Recursos Humanos pode ser caracterizado mais como os antigos Departamentos de Pessoal e sua função principal é o controle burocrático, assinar carteiras de trabalho, fazer pagamentos, etc. Apesar da relativamente recente contratação de um Diretor de Recursos Humanos com um perfil bastante atuante e modernizador, ainda não existe, por parte da empresa, a visão de uma função mais estratégica deste departamento.

A política de recrutamento e seleção é distinta para os cargos de alto nível hierárquico e para os cargos de nível intermediário e de "chão de fábrica". Nos cargos-chave, o recrutamento é feito por *headhunters* e, em seguida, a entrevista é feita e a decisão final é tomada pelo presidente. Praticamente não há interferência dos profissionais da área de Recursos Humanos. Nos demais cargos o contato é feito diretamente pelo RH (através de anúncios em jornais ou de empresas de recrutamento).

A política de treinamento e desenvolvimento de pessoas que era quase inexistente no passado está sendo formalmente estruturada. Porém, se alguma área tem necessidade de treinar algum funcionário, o processo ainda é feito diretamente pela área (contato, definição, acompanhamento, etc.) e o RH é envolvido apenas no controle burocrático.

Até recentemente não existia uma política de avaliação de desempenho. As promoções eram decididas arbitrariamente pelo gestor da área, com a aprovação prévia do presidente. Também foi observado que existe pouca rotatividade de pessoal na fábrica e no escritório.

A estratégia de socialização dos novos membros é mínima, dura um dia e inclui um *tour* pela fábrica e uma palestra do RH sobre os benefícios, horários, etc. A maior parte da socialização dos mesmos é informal e feita na área de trabalho.

A comunicação oficial aos funcionários é pequena e consiste predominantemente de alguns informativos nos murais referentes a campanhas de vacinação, ofertas de ovos de chocolate na páscoa, etc. Nos informes mais importantes, a linguagem utilizada é bastante formal e rebuscada e provavelmente de difícil entendimento pelo pessoal de "chão de fábrica". Não existe caixa de sugestões ou outro veículo que inverta o caminho da comunicação.

Em relação aos funcionários que têm acesso à intranet, a linguagem utilizada nos e-mails do dia-a-dia pode ser considerada até um pouco rebuscada para este tipo de veículo.

Visualmente, a área dos novos escritórios é *clean*, sem figuras dos fundadores ou "placas de missão/visão". O *design* (cores, móveis, estrutura) é moderno e as salas são amplas (são salas fechadas, com paredes até o teto). Entretanto, a maioria das portas que dão acesso às salas ficam fechadas em ambos os lados do corredor principal, dando uma impressão um pouco opressiva. O acesso aos gerentes e diretores passa por uma ante-sala onde se encontra a secretária.

As vestimentas são formais (terno e gravata). Em uma área, em geral o uso da gravata distingue os chefes dos seus subordinados.

Os gerentes e diretores possuem vagas de estacionamento específicas (outro símbolo de poder).

Uma vez por ano existe a festa de confraternização dos funcionários que é feita na mesma data e no mesmo lugar há vários anos e que segue uma certa seqüência ritual: palavra do presidente (falando dos esforços despendidos para se atingir os objetivos alcançados, dos novos desafios do ano seguinte, etc.), depois um churrasco, homenagem aos que tem um certo tempo de casa (10, 15, 20 anos), sorteio de prêmios e encerramento.

Além da cultura central descrita acima, foram detectadas três sub-culturas distintas: a da área comercial, a da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a da fábrica.

- Área Comercial (marketing e vendas): é a mais formal das três, que exige e reforça a hierarquia. Os funcionários, principalmente da área de vendas, são vistos quase que como soldados (na área de vendas externas, existe um *turnover* bem mais alto do que o do escritório ou fábrica). A maioria dos gerentes e *staff* do marketing veio da área de vendas e têm muito tempo de casa.
- Área de P&D: a mais informal das três, com confraternizações freqüentes entre os todos os membros. Os funcionários são vistos como "família". A maioria tem grau universitário e, alguns, pós-graduação.
- Área da Fábrica: os funcionários são vistos pela direção como "partes de uma máquina": não precisam pensar, só fazer o que é mandado. Os gerentes e alguns funcionários do Controle de Qualidade têm grau universitário e a maioria do pessoal do chão de fábrica só tem o primário.

## 6. Conclusão: A Empresa J em cinco elementos

O primeiro elemento que nos permite compreender melhor a cultura da Empresa J, diz respeito à mudança de estratégia global que ocorreu na segunda metade dos anos 90, como se pôde observar nos documentos compilados. A estratégia da segunda etapa de sua história, que era de expansão para novos mercados, cedeu lugar para uma estratégia de ocupação de mercados a partir de novos produtos, condição necessária para a empresa prosperar no atual ambiente competitivo do setor. Esta nova diretriz valorizou bastante os centros de pesquisa e desenvolvimento, que tiveram um crescimento expressivo dentro da empresa neste período. Esta mudança estratégica traz diversas implicações para os processos, relações de trabalho e de poder dentro da empresa. O lançamento continuado de novos produtos demanda maior flexibilidade e capacidade de adaptação da produção, acentua o papel de marketing e valoriza/destaca as pessoas de P&D.

O segundo elemento da "cultura J" seria a centralização do processo decisório e a hierarquização vertical das relações de trabalho. Este elemento é oriundo do nível corporativo internacional e é marcante na empresa brasileira, principalmente nos segmentos de operações e vendas (onde aparenta ser mais acentuado). Estes valores não são igualmente compartilhados pela área de pesquisa e desenvolvimento, que necessita de mais liberdade de ação para a consecução satisfatória de seus objetivos.

Este elemento da cultura se torna contraditório com a diretriz estratégica, principalmente no setor de operações, uma vez que o lançamento continuado de novos produtos demanda uma maior flexibilidade para modificação dos processos produtivos e resolução dos problemas que surgem nos novos processos. Neste caso, um modelo de relações de trabalho calcado em princípios de confiança, *empowerment*, trabalho em equipes, redução de níveis hierárquicos e produção em células ou equivalente seria mais adequado. Isto explica a intensificação dos conflitos que se observam entre a “burocracia de controle” desenvolvida pela empresa e a ampliação do porte e demandas sobre operações.

Um terceiro elemento de destaque da cultura da empresa J é a sua imagem grandiosa e bem sucedida. Os centros de pesquisa são qualificados no material impresso analisado como “os maiores centros de pesquisa do segmento no mundo”, os produtos são “os mais avançados”, a filosofia da empresa é descrita como tendo sido “corretamente escolhida” e a Empresa J tem orgulho de dizer que “a tem claramente realizado bem”. Este tipo de referência é comum neste mercado e não deixa de ter uma intenção mercadológica, uma vez que a confiança nos produtos não se acha dissociada da confiança transmitida pela imagem do seu fabricante.

O quarto elemento percebido pela equipe de pesquisa envolve a demarcação dos “espaços de poder” através de artefatos visíveis: as secretárias, o traje formal dos gerentes, as vagas de estacionamento, a diferença de processos de seleção dos executivos de nível mais alto, as hierarquias, entre outros.

O quinto elemento observado envolve a trama entre as mudanças nas diretrizes estratégicas e seus impactos na estrutura de poder da organização. Como já se afirmou anteriormente, a diretriz de inovação de produtos valoriza a área de P&D e impõe diversas mudanças à área de operações para que se mantenha a produtividade. A rigidez dos processos vai de encontro à flexibilidade necessária para a otimização do lançamento de novos produtos.

Postos os cinco elementos, uma informação adicional ajuda a revelar a dinâmica entre os atuais valores e crenças do grupo que mantém o poder e os resultados operacionais da empresa: uma das estratégias adotada pela direção envolveu a recente ampliação da planta principal e uma simultânea implantação de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), como forma de integrar processos que foram complexificados e manter a política de centralização de decisões. Os sistemas ERP facilitam o trânsito de informações e reduzem os papéis em um sistema burocrático. Entretanto, possuem uma filosofia administrativa própria que, por mais que possa ser customizada, acaba por exigir mudanças do sistema de gestão da empresa que o hospeda. Eles trazem também um novo ator à arena administrativa, que é o técnico-especialista que cria novos núcleos de saber (e de poder) na operação dos seus inúmeros programas. Os sistemas ERP também demandam uma mudança qualitativa dos empregados lotados em espaços ocupacionais que até então eram marcados pela obediência aos processos estabelecidos.

A nova realidade organizacional causada pela ampliação da fábrica, pela implantação de sistemas integrados e complexos como o ERP e pela mudança estratégica para se adequar ao ambiente competitivo tem gerado demandas de alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas. O que se observou é que tais mudanças não aconteceram, continuando-se o escritório central a implementar as mesmas práticas existentes na realidade anterior à expansão. Porém, já é possível notar alguns sinais de que esta situação antagônica poderá levar a empresa a experimentar em um horizonte de tempo não muito distante, o equivalente a uma “crise de identidade” ou a uma ruptura de sua cultura.

## 7. Referências Bibliográficas

- ABIHPEC. *Anuário Brasileiro da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: 2002-2003*. São Paulo: Cusman, 2003.
- CHAUÍ, Marilena. *O Que é Ideologia*. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- CHAUÍ, Marilena. *Conformismo e Resistência: Aspectos da Cultura Popular no Brasil*. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- DURHAM, E. Cultura e ideologia, *Dados - Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 71-89, 1984.
- FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. *Revista Educação e Tecnologia*, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, v. 4, jun. 1999. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/art1.htm>>. Acesso em: 1 set. 2003.
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. (org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- FLEURY, M. T. L., SHINYASHIKI, G., STEVANATO, L. A. Entre a antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 23-37, jan/mar 1997.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza. Cultura Organizacional - Os modismos, as pesquisas, as intervenções - uma discussão metodológica. REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 12, 1988, Natal – RN. *Anais...* : NATAL – RN, ANPAD, 1988, p. 1707-1724.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOFSTEDE, Geert. Atitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. Berlin, *Organization Studies*, v. 19, n. 3, p. 477-492, 1998.
- HOFSTEDE, Geert. Cultural constraints in the management theories. *Academy of management executive*, Briarcliff manor, v. 7, n. 1, p. 81-94, 1993.
- HOFSTEDE, Geert, BOND, Michael H., LUK, Chung-Yeung. Individual perceptions of organizational culture: a methodological treatise on levels of analysis. Berlin, *Organization Studies*, v. 14, n. 4, p. 483-503, 1993.
- HOFSTEDE, Geert. The poverty of management control philosophy. *Academy of management review*, Birarcliff Manor, p. 450-461, jul. 1978.

- HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international Business Studies*, Atlanta, v. 14, n. 2, p. 75-89, 1983.
- HOFSTEDE, Geert. An American in Paris: the influence of nationality on organization theories. Berlin, *Organization Studies*, v. 17, n. 3, p. 525-537, 1996.
- HOFSTEDE, Geert, NEUIJEN, Bram, OHAYV, Denise, SANDERS, Geert. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- SCHEIN, Edgar. Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. *Journal of counseling & development*, Alexandria, v. 71, n. 6, p. 703-708, jul/ago 1993.
- SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.
- TYLOR, Edward B. *The origins of culture*. Gloucester: Peter Smith, 1970.
- YIN, R. *Case study research: design and methods*. USA: Sage, 1989.